

## أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أفعالهم في المدارس

محمد عبدالله المنيع

أستاذ مشارك، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض،

المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. يتطرق هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير الأنماط الإدارية لمديري المدارس على أفعالهم في المدارس وذلك لأهمية هذا الموضوع، خصوصاً وأن بعض المديرين يتبعون أنماطاً إدارية مختلفة في معظم الأنظمة التعليمية.

وقد تناول البحث الأنماط الإدارية للمديرين السائدة وهي: النمط الديمقراطي؛ النمط الأوتوقراطي؛ النمط المتسبب.

وبعد عرض للبحوث السابقة حدد الباحث علاقة النمط الإداري بعمل المدير وقد توصل البحث إلى نتائج منها أن عمل مدير المدرسة يتأثر بالنمط الإداري الذي يعمل في إطاره. ففي الجو الديمقراطي توجد الثقة المتبادلة بين المدير والمدرسين ويوجد الود بين جميع الأعضاء وأن العمل لا يتأثر بترك المدير للعمل لفترة محددة. أما في النمط الأوتوقراطي، فإن الأفراد يكونون أكثر اعتماداً على مدير المدرسة ولا تتوافر الثقة المتبادلة كما أن العمل يتأثر بترك المدير للمدرسة لفترة محددة. أما في الجو الترسلّي (المتسبب) فإن الثقة المتبادلة تحتل مكاناً بين النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي كما أن المدير في هذه الحالة يهتم بتحقيق الأهداف على حساب العلاقات الإنسانية، والذي يختلف عن المدير الديمقراطي الذي يركز على تحقيق الأهداف في العمل وتحقيق أهداف النواحي الإنسانية.

كما تطرق البحث أيضاً إلى العوامل المؤثرة على عمل مدير المدرسة، فالإدارة التعليمية وما تقوم به من تخطيط وإشراف والجهاز المركزي للتعليم وما يقوم به من وضع للسياسات والمناهج التعليمية والنظام العام في الدولة وما توفره من نواحٍ مالية له أثر كبير على قيام المدير بعمله وتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة.

### مقدمة

يتعرض هذا البحث إلى معرفة مدى أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس وذلك لأهمية هذا الموضوع لمعرفة كيف يختلف عمل مديري المدارس في أداء واجباتهم تبعاً لاختلاف أنماطهم الإدارية .

وقد تناول البحث الاعتقاد السائد عن الإدارة المدرسية ومفهوم الإدارة في الدول العربية والدول المتقدمة والمفاهيم الخاطئة في الإدارة المدرسية وأنماط المديرين والتي تلخص في النمط الديموقراطي ، الأوتوقراطي والترسلي وتأثير كل منها على عمل المدير .

كما تطرق البحث أيضاً إلى أعمال المديرين وقد ركز الباحث على الأعمال الإدارية ، والأعمال الفنية ، والأعمال الإنسانية بالإضافة إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والتنسيق والتقويم .

ثم تعرض البحث إلى العوامل التي تؤثر على أعمال المديرين وعلى الأسلوب القيادي للمديرين ، ثم إلى أثر الأنماط القيادية على العلاقات الاجتماعية بالمدرسة وعلى إنتاج العاملين .

إن الغرض من هذا البحث هو التركيز على أنماط المديرين حيث إن لكل نمط نوعه الخاص في القيام بالأعمال المدرسية وأن كل مدرسة تختلف عن المدرسة الأخرى تبعاً لاختلاف مدير المدرسة الذي في الغالب يتبع نمطاً ربما يختلف عن المدير في المدرسة الأخرى .

### تطور مفهوم عمل المدير

لقد كان الاعتقاد السائد بأن المدير هو ذلك الشخص الذي يعمل على المحافظة على النظام وسير العمل ومراقبة المدرسين والطلبة . ويتخذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بشؤون المدرسة . كما أن علاقته بزملائه في العمل تكاد تكون رسمية ، ويركز على تحقيق أهداف العمل على حساب العلاقات الإنسانية .

ففي الدول العربية والنامية نجد أن مدير المدرسة كان يقوم بجانب إدارة المدرسة بعملية التدريس في المدرسة. وكان يعمل كاتباً في البلدة أحياناً أو منشداً دينياً أو ممرضاً أو حاجباً بقاعات المحاكم وكان يؤدي أعمالاً وواجبات مهنية أخرى، والسبب في هذا أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة لم يتبلور في أذهان القائمين على التعليم في هذه الدول لأن مفهوم وظيفة مدير المدرسة محصور فيما يقوم به مدير المدرسة من أعمال الغياب والحضور ومراقبة سلوك الطلبة داخل المدرسة وملاحظة النظافة وكتابة المذكرات. . . إلخ [١، ص ٩٨].

وبتطور العلوم التربوية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة أصبح هذا الاعتقاد من المفاهيم الضيقة والمحدودة بالنسبة لمهام عمل مدير المدرسة. فالمدير ليس المحافظ على سير النظام فحسب بل بالإضافة إلى ما يقوم به من أعباء إدارية فهو أيضاً المشرف التربوي الذي يولي الجانب التعليمي في مدرسته جل اهتمامه حتى يمكن أن يحقق الأهداف التربوية والتعليمية في مدرسته.

أما مفهوم وظيفة مدير المدرسة في الدول المتقدمة فهو مفهوم شامل — أي أنها وظيفة إدارية كاملة ووظيفة فنية كاملة، ويعني هذا التعبير أن مدير المدرسة مسؤول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية وجميع ما يتعلق بالنواحي الفنية كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي من طبع وإخراج وأسلوب، وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، وعلاقة مدرسته بالمدارس الأخرى وعن النواحي الاقتصادية الخاصة بموارد المدرسة وعن تقويم عمل كل فرد في المدرسة من إداريين ومدرسين وطلبة وعن تطوير الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وعن الإشراف الإداري والفني ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة [١، ص ٩٩].

ويرجع عدم تكوين المفاهيم الصحيحة لدور مدير المدرسة في الدول النامية لعدة أسباب منها:

- (١) عدم وجود الإعداد المسبق له في مجال الإدارة المدرسية قبل توليه منصب الإدارة
- (٢) عدم وجود البرامج التدريبية أثناء الخدمة بشكل واسع تستطيع تطويره من

## الناحية الإدارية والتربوية

(٣) عدم اقتناع المسؤولين عن التعليم بأهمية الإدارة المدرسية

(٤) عدم احترام وظيفة الإدارة حيث إن من يفشل في التدريس ربما يرشح لمنصب الإدارة

(٥) الاعتقاد السائد بأن المدير منفذ للقرارات والتعليمات فقط

(٦) استيراد بعض النماذج التربوية والإجراءات الإدارية من دول نامية أخرى والتمسك بها

(٧) تمسك المسؤولين عن التعليم بمبدأ عدم التغير لأن التغير ربما يضر بمراكزهم عن طريق إحلال أشخاص أكثر خبرة وكفاءة منهم في مجال الإدارة.

لاتزال غالبية الدول المستقلة حديثا تتبع أنماط إدارة مدرسية سادت في فترة الاستعمار والتي صممت أساسا لتخدم دورا إشرافيا وتنظيميا في الوقت الذي تحتاج هذه الدول فيه إلى نوع من الإدارة أكثر فعالية يستهدف ويأخذ في حسابه المبادرة ويفك عقال الابتكار والتجديد داخل النظام كله، ويحقق النمو والتغير الملائم للعصر [٢، ص ٢٠٠].

## مفاهيم خاطئة عن مهام عمل مدير المدرسة

ونتيجة لذلك فقد تكونت مفاهيم خاطئة عن مهام عمل مدير المدرسة حيث تركز عمل المدير في الأعمال الإدارية الروتينية وأهمل إلى حد كبير المهام الأساسية الأخرى فأصبح مدير المدرسة يصادف ظروفًا صعبة في عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة عن الإدارة والتي نشير إليها فيما يلي: [٣، ص ٣٢-٣٤]

١ - أن مجرد التعيين في وظيفة مدير المدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة مدرسته .

فمدير المدرسة الذي يعتقد أن هيئة مدرسته يجب أن يتبعوه لمجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة يخطئ خطأ فاحشاً، فالقيادة أمر يكتسب ولا يصاحب الوظيفة بطريقة آلية.

٢ - أن أعضاء هيئة المدرسة يجب أن يتوافقوا مع مدير المدرسة: فحين يفترض مدير المدرسة أنه يمكن أن يكون رجلاً ذا أهواء، أحق، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية، وأن أعضاء المدرسة يجب أن يعملوا معه على هذا الأساس، نجد فرص فشل هذا المدير قد توافرت. وقد يحتفظ مثل هذا المدير بمنصبه لفترة ما، ولكنه سوف يفقد قيادته، فالقيادة أمر تمنحه الجماعة للفرد الذي يحس بمشاعرها ورغباتها.

٣ - أن الولاء للأشخاص وليس للآراء والأفكار فكثير من مديري المدارس يفترضون أن أعضاء هيئة المدرسة يجب أن يدينوا بالولاء لأشخاصهم. ويحس مثل هؤلاء المديرين بالاضطراب حين يجدون أن بعض أعضاء هيئة المدرسة ممن قاموا بمساعدتهم في بعض الأوقات ومن قدموا لهم خدمات معينة، لا يناصرون سياستهم على طول الخط. وقد يبالغ هؤلاء المديرون في اضطرابهم فيتهمون مثل هؤلاء الأشخاص الذين يتميزون بالتمسك بالمثل والقيم الأخلاقية، بالخيانة وعدم الولاء. إن مفهوم الولاء على أنه الموافقة بالضرورة على كل ما يقوله أو يفعله مدير المدرسة في كل المسائل والمواقف يضعف في النهاية من ثقة المدير بنفسه وثقة أعضاء المدرسة به، كما يؤدي إلى تفكك هذه الهيئة وتمزقها.

٤ - أن ما يحسه الآخرون أمر غير مهم: فكثير من مديري المدارس لا يهتم ما يحسه الآخرون نحو ما يقوم به من أعمال. وواقع الأمر أن ما يحسه مدرس من المدرسين نحو عمل من أعمال مدير المدرسة يكاد يفوق في أهميته العمل نفسه. فإذا فسر مدرس، مثلاً، توجيهها من التوجيهات على أنه تأنيب أو عقاب، فإن سلوكه في المستقبل يتأثر بهذا التفسير. ولذلك يجب أن يضع مدير المدرسة نفسه دائماً في مكان الأشخاص العاملين معه وأن يرى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادته للفشل.

٥ - أن مدير المدرسة يمكنه أن يتخذ القرارات بمفرده: يعتقد كثير من مديري المدارس أن وظيفتهم الرئيسية هي اتخاذ القرارات في كل المسائل والأمور بمفردهم، وأتينا إذ

سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شيء يذكر. وواقع الأمر أن مدير المدرسة يجب أن يشرك معه أعضاء هيئة المدرسة في اتخاذ القرارات، وألا ينفرد بها بنفسه. ولا يمكن أن يقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات بمفرده إلا إذا كان من المؤمنين بالإدارة الأوتوقراطية أو كان المدرسون راغبين في التضحية بأحكامهم وآرائهم.

٦ - أنه يمكن إبقاء برنامج المدرسة على ما هو عليه : ولا شك أن هذا مفهوم خاطيء عن الإدارة، فحين نحاول أن نحفظ برنامج المدرسة على ما هو عليه، فإننا نحاول المستحيل، فالظروف تتغير يوما بعد يوم، والبرنامج يجب أن يتميز بالمرونة والديناميكية، وحين يدرك مدير المدرسة هذه الحقيقة، وحين لا يضع الخطط لنمو العمل بمدرسته، يجد نفسه بين أمرين: إما أن يمنع التغيير أو ينسحب من دوره القيادي. فالقيادة دائما دور وبرنامج إيجابي، وهي تسعى دائما للتغيير والتطوير.

٧ - أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على اتباع النظام الديمقراطي : وهذا مفهوم خاطيء أيضا عن الإدارة. فإذا لم يكن أعضاء هيئة المدرسة راغبين في الاشتراك في وضع سياسة المدرسة، فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج. ولا يمكننا أن نصل إلى نظام ديموقراطي بوسائل أوتوقراطية. واشتراك أعضاء هيئة المدرسة في اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها مدير المدرسة قيادته وتوجيهه الحكيم.

### أنماط المديرين

يركز بعض المديرين على العمل وتطبيق الأنظمة بحرفيتها دون الاهتمام بالعاملين معه. وبعضهم قد يهتم بالعاملين دون تطبيق الأنظمة المناسبة. ومنهم من لا يظهر اهتماما بهذا أو بذلك. كما أن البعض يعتبر أن خير الأمور أوسطها، أي اهتمام وسط بين العمل والعاملين. كما أن البعض الآخر يهتم اهتماما متوازنا بتحقيق أفضل النتائج في العمل مع اهتمام كبير بالناس من خلال تطويع أهداف العمل بحيث تحقق احتياجات العاملين.

ويمكن توضيح الأنماط الرئيسة للمديرين فيما يلي.

### المدير الديمقراطي

وهو ذلك المدير الذي يسعى إلى اهتمام عال بالعمل وتحقيق أهدافه واهتمام عال أيضا بالعاملين معه وتحقيق أهدافهم. وهذا لا يتم إلا بالمشاركة الفعالة بين المدير وبين المدرسين والعاملين في المدرسة لتحقيق جو تسوده الألفة والمحبة مع التركيز أيضا على أعمال العاملين معه ومدى تحقيقهم للأهداف والواجبات المطلوبة منهم.

يستمد هذا النموذج سلطته من الجماعة، ويفسح المجال أمام الأفراد ليكون لكل دور في القيادة والمشاركة وتحمل المسؤولية ويتولى المدير توضيح الأهداف للمدرسين ويوزع عليهم الأدوار فينال كل منهم نصيبه منها بحسب قدراته وإمكاناته، وفي ضوء هذا التوضيح تنهض المشاركة والمساندة والعمل الجماعي القائم على التخطيط والمتابعة والتقييم.

أما نظرة المدير الديمقراطي إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فإنها تتلخص في النظرية الحديثة والتي تسمى (نظرية Y) حيث تفسر سلوك الإنسان بأسلوب منطقي لمواقف الإبداع في العمل: [٤، ص ١٤١].

- ١ - الإنسان يرغب في العمل ويفضله على الفراغ.
- ٢ - الإنسان يحب المخاطرة بطبعه، والسعي لتحمل المسؤولية.
- ٣ - الإنسان يفضل أن يكون قائدا، ويمتلك قدرة على حرية العمل والتحرك.
- ٤ - الإنسان يسعى لإشباع حاجات ورغبات ليست مادية فقط.

ويعقد مدير المدرسة من هذا النوع اجتماعا يوميا لهيئة المدرسة وتخطط لجنة من المدرسين لهذه الاجتماعات. وقد يرأس المدير هذا الاجتماع وقد لا يرأسه، وسواء كان رئيسا للاجتماع أو عضوا فيه فإنه يسعى إلى الحصول على قرار جماعي ويعمل دائما على تحديد المسؤولية، وهو يعتقد أن من واجبه مساعدة كل أعضاء هيئة المدرسة على الاشتراك في اتخاذ القرار وفي الوصول إلى اتفاق نحو وسائل تنفيذ هذا القرار. ويغادر مدير المدرسة هذه الاجتماعات عادة وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسؤوليات التي تتطلبها هيئة المدرسة منه، ويتوقع بالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء المدرسة بمثل هذا العمل. ولذلك يمكننا أن نقول بأن جميع أعضاء المدرسة يتركون اجتماعاتهم وهم مقتنعون بمسؤولياتهم المشتركة. [٥، ص ١٣].

يتأثر عمل المدير بهذا النمط حيث توجد الثقة المتبادلة بين المدير والمدرسين ويوجد الود بين الجميع، كما أن العمل لا يتأثر بترك المدير له لفترة محدودة. وهذا النمط يترك آثارا إيجابية على المدرسة وما تقوم به من واجبات وأعمال لتحقيق الأهداف التعليمية.

### المدير الأوتوقراطي

المدير الأوتوقراطي هو الشخص الذي يركز اهتمامه على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين معه، أي أنه لا يقيم وزنا للنواحي الإنسانية في العمل حيث يعتبر الرؤوسين منفذين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو إبداء رأي.

ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من آثار القلق والتوتر في نفوسهم.

ويستمد هذا النمط سلطته من مركزه فلا يفسح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات كما يستغل مركزه للضغوط على الرؤوسين لإجبارهم على القيام بواجباتهم، كما أن النجاح في العمل يعتبر نجاحا لشخصه بغض النظر عما قام به الرؤوسون من أدوار إيجابية لهذا النجاح. في هذا النوع من الإدارة نجد الرؤوس يقوم بعمله بدون رغبة ذاتية أو رضاء نفسي وإنما يقوم بإنجاز العمل بسبب إجبار الرئيس له عن طريق التهديد بالخصم أو عدم الحصول على الترقية في وظيفته أو لأسباب أخرى سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

أما نظرة المدير الأوتوقراطي إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فإنها تتلخص في النظرية التقليدية (نظرية X): [٤، ص ١٤٠]

- ١ - الإنسان بطبعه كسول ولا يحب العمل.
- ٢ - الإنسان بطبعه خامل ولا يريد تحمل المسؤولية.
- ٣ - الإنسان يفضل دائما أن يجد شخصا آخر يقوده ويرشده للعمل.
- ٤ - الإنسان يدفع إلى العمل بالعقاب أو التهديد بالعقاب.



واجتماعات هذا المدير في المدرسة، اجتماعات قصيرة، يعطي فيها مدير المدرسة ما يريد إعطائه من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز، ينصرفون بعدها لأعمالهم. ولا يخطط في العادة لمثل هذه الاجتماعات، بل تسير من وحي الساعة حين يرغب المدير ذلك. ويتناول مدير المدرسة عادة كل ما يتعلق بالمدرسين والتلاميذ، بالمناقشة الخاصة مع من يصطفئهم من أعضاء هيئة المدرسة، ويصدر قراراته في هذه الأمور المهمة نتيجة لهذه المناقشة أو بدونها [٥، ص ١٠].

من كل هذا نخرج بأن النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر بل ورفضته التربية المعاصرة، لأنه يهدم شخصية العاملين ويعوق بناءها ونموها، فالعاملون في إطار هذا النمط مكلفون بتنفيذ التعليمات دون مشاركتهم في السياسة التعليمية علما بأنهم هم الذين سوف يقومون بهذا العمل وكذلك لأنهم وسيلة لبلوغ هدف محدد. ولورأينا مدرسا يعمل في حقل التدريس تحت رئاسة مدير من هذا النمط فإنه لا يمكن أن يستخدم مع تلاميذه أسلوبا ديمقراطيا أي عكس هذا الأسلوب تماما بل سيسلك الطريق الذي أجبره عليه وبذلك ينعدم الانسجام في العمل بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وفي النهاية تكون العواقب وخيمة على هؤلاء الطلاب [٣، ص ٢٦]. وفي إطار هذا النمط فإن الأفراد يكونون أكثر اعتمادا على مدير المدرسة ولا تتوافر الثقة المتبادلة بينهم وبين المدير، كما أن العمل يتأثر سلبا بدرجة كبيرة عند ترك المدير للعمل لفترة محددة.

#### المدير المتسبب

يركز هذا النمط من المديرين على تحقيق أهداف المجموعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة أي أنه نمط سائب وفوضوي يعتبر الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط.

ويترك المدير للآخرين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم. ويتميز هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث نتائج العمل، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد، وكثيرا ما يشعر أفرادها بالضيق والقلق وعدم القدرة

على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج النصيح أو المعرفة . مما يكون له آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد [٦، ص ٢٢٠].

وينعدم في هذا النمط تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف وذلك لاتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤوسيه على أوسع نطاق ويترك لمروؤوسية حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل وهذا يتضمن في ثناياه تهربا من جانب القائد من المسؤولية وتركها في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو تصطدم بعضها ببعض [٧، ص ١٦٦].

ويتضح أن نظرة المدير المتسبب إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه تتلخص فيما يلي :

- ١ - الإنسان بطبيعته لا يحتاج إلى توجيه أو إرشاد للقيام بعمل .
- ٢ - الإنسان حر في تأدية أعماله وواجباته .
- ٣ - الإنسان لا يحتاج إلى من يحدد مسؤولياته .
- ٤ - الإنسان بطبعه حيوي ويتحمل المسؤولية .
- ٥ - الإنسان يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة لعمله .

وفي هذا النمط الإداري يعمل كل أعضاء هيئة المدرسة كمستشارين لمديرهم ، ولا يتميز منهم فرد على آخر إذ لكل منهم حق إبداء آرائه والدفاع عنها . ولا يحاول مدير المدرسة في هذا النوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم مرددا دائما بأن المدرسة تسير نفسها ، وأن البلبلة جزء ضروري من الحرية ، وأن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية للمدرسين . ويكون العمل بهذه المدرسة غير منتظم حيث يقوم فيه بعض الموظفين بملاحظة الغياب وكتابة التقارير والقيام بتسيير شؤون المدرسة ، بينما يصرف مدير المدرسة معظم وقته مع المدرسين في بحث المشكلات للمهمة التي يستدعيها العمل . وغالبا ما نجد هذا المدير غير راض عن تقدم مدرسته وهو يخشى دائما أن يكون المدرسون غير راضين عن عملهم أيضا [٥، ص ١٢-١٣].

كما أن الاجتماعات تعقد في مواعيد غير محددة وبدون إعداد جدول مسبق وبالتالي تطول مدتها وتكثر المناقشة حول أمور كثيرة.

وفي إطار هذا النمط تنعدم السيطرة على الرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تنعدم القيادة وتنعدم روح العمل الجماعية المشتركة مما يجعل المدرسة في حالة تسيب ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ولا رقابة لكي تحقق المدرسة أهدافها [٣، ص ٢٧].

### أعمال المديرين

إذا نظرنا إلى مهام عمل مدير المدرسة نجدها كثيرة ومتنوعة فهي تختلف تبعاً لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية والإدارية ووجود المدارس في المدن أو القرى والكثافة السكانية. فمهام مدير المدرسة تشمل العملية الإدارية والإشراف على النواحي التعليمية والعلاقات الإنسانية، وما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقويم لجميع ما يتعلق بالمدرسة.

وتشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية عادة معظم وقت رجل الإدارة وينطبق هذا الكلام أيضاً على رجال الإدارة التعليمية ومن بينهم بالطبع مدير المدرسة. ومن الشكاوى الشائعة بين العاملين في ميدان الإدارة التعليمية أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية الجانبية والروتينية وأنهم لذلك لا يجدون من الوقت ما يسمح لهم بدراسة الأشياء التي يعتقدون أنها تمثل الأهمية الكبرى في عملهم، مثل الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة [٥، ص ١٢-١٣].

### الأعمال الإدارية

يقوم مدير المدرسة ومن يساعده في عملية الإدارة بعدد من الأعمال الإدارية من أهمها التنظيم المدرسي ويتطلب ما يلي: [٨، ص ٣٨ - ٣٩].

١ - السجلات المدرسية : يجب أن يهتم مدير المدرسة بإعداد السجلات المدرسية التي تكفل حسن سير العمل بالمدرسة وتنظيم النواحي فيها ومن أهم هذه السجلات :

- سجل قيد التلاميذ وبياناتهم
- كشف غياب يومي للتلاميذ
- سجل تفريغ غياب التلاميذ
- سجل الدرجات الشهرية
- سجل نتائج الامتحانات
- سجل الموظفين وأعمالهم وبياناتهم
- سجل حضور الموظفين وانصرافهم
- سجل حصر غياب الموظفين وتأخرهم
- سجل متابعة أعمال المدرسين

٢ - جدول الدراسة : يجب أن يشرف مدير المدرسة على وضع الجدول وتراعى فيه الجوانب التالية :

- مراعاة المواصفات الفنية في وضع الجدول
- تحقيق العدالة بين المدرسين مع ترك فراغات للمدرسين بين الحصص للقيام بالتصحيح ، مع عمل الجداول بأنواعها : جدول مدرسي عام - جدول الفصل - جدول المدرس - جدول حصص مدرس كل مادة

٣ - الإشراف على إعداد قوائم الطلاب لكل فصل على حدة وتوزيع الطلاب على الفصول .

٤ - الإشراف على الغياب وحصره يوميا وإخطار أولياء الأمور عن غياب أبنائهم وطلب أسباب تغييبهم وكذلك حصر غياب العاملين وتأخرهم والأسباب التي أدت إلى ذلك

## ٥ - قبول الطلبة الجدد وجميع متطلبات الشؤون الطلابية

هذا بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الأخرى مثل إعداد قوائم بالطلبات التي تحتاجها المدرسة من المواد التعليمية والكتب والأثاث وصيانة المبنى المدرسي وكتابة التقارير وإصدار التعاميم والنشرات والأعمال التي تتكرر يوميا وجميع النواحي الروتينية التي يتطلبها العمل الإداري لمدير المدرسة .

### الأعمال الفنية

كما سبق يتضح لنا أن مدير المدرسة يقوم بأعمال إدارية عديدة وتكاد تكون هذه الأعمال الإدارية شغله الشاغل حتى أن معظم مديري المدارس خصوصا في الدول النامية يقضون معظم وقتهم في الأعمال الإدارية والروتينية التي تتكرر كل يوم ، لأن الاعتقاد السائد بأن الإدارة هي عملية حفظ للنظام وما يحتويه من حفظ للملفات والغياب ومراقبة سير العمل .

ويقصد بالأعمال الفنية وقوف مدير المدرسة باستمرار على حالة التعليم والتدريس في مدرسته وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم الفصول وتوزيع التلاميذ عليها على أساس متجانس أو غير متجانس وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية ومساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في أسرة المدرسة والأخذ بيدهم في أولى خطواتهم في المهنة [٥ ، ص ٧١] .

ومن الأعمال الفنية المهمة اعتبار مدير المدرسة مشرفا تربويا مقيما في مدرسته وهذا ما تحث عليه الاتجاهات الحديثة في التربية . ويتحمل مدير المدرسة التوجيه والإشراف على البرنامج التعليمي لأن الموجهين أو المشرفين التربويين يزورون المدرسة لفترات قصيرة ومرات قليلة في العام الدراسي فمن الصعب تقويم المدرسين في وقت قصير، ولكن المدير الذي يعايش المدرسين ويعرف الظروف والمشكلات التي تمر بهم يستطيع أن يعطي صورة واضحة عنهم .

ولكي يتمكن مدير المدرسة من أداء دوره الإشرافي في مدرسته بفاعلية عليه أن يكون واعياً بأهداف الإشراف التربوي الحديث الذي يناسب مختلف المواقف التعليمية والإمكانات والمعلمين وذلك منعا لتشتيت الجهود. ومن أهم هذه الأهداف: تحسين مواقف التعلم والتعليم وتشويق المعلمين إلى عملهم وإثارة حماسهم له وتوجيههم للاهتمام بالتعليم الجماعي لإعداد جيل متعاون مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، ومساعدة كل معلم على تقويم ذاته واستغلال ما لديه من قدرات ومهارات وحث المعلمين على التعاون البناء لمواجهة ما يعترضهم من مشكلات وتشجيعهم على التفكير الناقد واستكمال النقص في إعدادهم المهني بالتدريب أثناء الخدمة، ثم جعل المعلمين يؤمنون بالتطور ومساعدتهم على التنسيق بين أنشطة التلاميذ أي مساعدتهم على النمو المهني [٩، ص ٣٠].

#### الأعمال المتعلقة بالعلاقات الإنسانية

وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها الإداري التعامل مع الآخرين بنجاح بحيث يشجعهم على التعاون معه ويزرع فيهم الإخلاص ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء [١٠، ص ٨٦].

فمدير المدرسة يتعامل مع المدرسين والطلبة وأولياء الأمور وجميع العاملين في المدرسة ويشاركهم في اتخاذ القرارات وإن لم تكن لديه القدرة في التعامل ومواجهة المواقف بحسن تصرف فإنه لا يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب.

ينبغي أن ينطلق الإداري من معتقدات أساسية بقيمة جميع الأفراد واحترام رغبات الآخرين ومشاعرهم، وإرادته بأن يرى الأفراد جميعاً في المؤسسة يسلكون ويؤدون أعمالهم بتناسق، وأن ينطلق من مهارة في العمل مع الأفراد والجماعات بغية تحقيق أهداف المؤسسة [١١، ص ٣٤].

وقد أشار «وين» في دراسته عن القيادة التربوية إلى أن مدير المدرسة ينفق على الأقل ٩٠٪ من وقته في العمل مع الناس. ويقرر «بريستود» أن المدير يجب أن يؤمن بطريقة العمل هذه وأن يتبع هذه الفلسفة وأن ينظم هيئة التدريس والمواقف المدرسية بالدرجة التي

تجعل من العمل معاً أمراً ممكناً [١٢، ص ٦٥].

### التخطيط

يعتبر التخطيط من أولى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة سواء كان العمل الذي يقوم به من الأعمال الإدارية أو من الأعمال الإنسانية أو من الأعمال الفنية. فكل عمل يقوم به المدير يتطلب نوعاً من التخطيط.

والتخطيط هو بحث السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه، وذلك بالتعاون مع مجلس المعلمين ليصبح كل عضو في المدرسة على بصيرة بما يعمل مؤمناً به ومتحملاً نصيبه من المسؤولية [١٣، ص ٣٩].

وفي عملية التخطيط يتم بحث جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية التي تتحمل أعباء تنفيذ الخطة والموارد المالية والبرامج المزمع التخطيط لها ودراسة الموضوعات المتعلقة بالخطة من جميع جوانبها وتحديد الأهداف وإيجاد الوسائل لبلوغها وكذلك دراسة المعطيات والظروف التي مرت على الخطة الماضية وكيفية مواجهتها حتى تصبح الخطة الحالية أكثر شمولاً وأسهل تطبيقاً.

كما أن مدير المدرسة لا يستطيع أن يضع الخطط بمفرده وإن فعل ذلك فهو يعتبر مستبداً برأيه غير مكترث بما يدور حوله. وبذلك يفقد ثقة زملائه في العمل مع تراكم جميع الأعباء الإدارية عليه وإهمال جوانب ذات أهمية كبيرة في المدرسة، ما يجعل من الصعب الوصول إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.

### التنظيم

وهو النتيجة الطبيعية للتخطيط، إذ يتطلب التخطيط تنظيم المصادر البشرية والمالية والمادية بطريقة أكثر فعالية، لتستخدم جميعاً في تحقيق الأهداف [١١، ص ١٤].

فالتنظيم هو وضع الخطة موضع التنفيذ وذلك بتقسيم العمل في المدرسة على جميع

العاملين كل على حسب اختصاصه واهتماماته وتوفير جميع الوسائل الممكنة لتنفيذ ذلك .

### التوجيه

يعتبر التوجيه من الواجبات المهمة لمدير المدرسة حيث يقوم مدير المدرسة بتوجيه المدرسين والعاملين والطلبة للقيام بأعمالهم وعندما يكون توجيه المدير لهذه الفئات فعالاً فإن مستوى الإنجاز يكون أكثر فعالية وبذلك تتحقق الأهداف المدرسية المنشودة .

وباعتبار مدير المدرسة موجهاً تربوياً مقيماً في مدرسته فمن هذا المنطلق يقوم مدير المدرسة بتوجيه المدرسين في النواحي التعليمية سواء في الطرق المناسبة للتدريس أو استعمال الوسائل المناسبة أو الأنشطة الصفية أو اللاصفية والتنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

كما أن مدير المدرسة يقوم بتوجيه الطلبة ويساعد المدير في ذلك وكيل المدرسة أو المشرف الاجتماعي أو الموجه الطلابي إن وجد . « ويركز هذا المفهوم على معرفة التلميذ لنفسه حتى يمكنه أن يواجه مشكلاته الخاصة وأن يتمكن من حلها بصورة مناسبة . . . فالتلميذ في المدرسة في كثير من الأحيان قد لا يعرف ماذا يريد . ووظيفة التوجيه المدرسي مساعدته على اكتشاف حاجاته وقدراته واهتماماته [٥، ص ص ١٤١ - ١٤٩] .

والتوجيه لا يقف عند النواحي التعليمية بل يتعدى ذلك إلى نواحي السلوك الملاحظ داخل المدرسة . فإذا كان سلوك التلميذ غير سوي في المدرسة فواجب المدير في ذلك توجيهه إلى السلوك الإيجابي وغرس الأخلاق والعادات الحميدة بين الطلبة متبعاً في ذلك أساليب التوجيه الحديثة لجميع أفراد المجتمع المدرسي .

### التنسيق

ويقصد به تنظيم جهود العاملين في المدرسة من إداريين ومدرسين وتحديد أعمالهم بحيث لا تتداخل أو تحدث ازدواجية في العمل عند تكليفهم بما يقومون به من أعمال ، بحيث تتوجه جهودهم جميعاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة .



فمدير المدرسة يعمل على التعرف على استعدادات وميول ورغبات جميع العاملين معه حتى يستطيع التنسيق فيما بينهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### التقويم

ويتضمن متابعة النتائج وتقويمها واستخدام النتائج كتغذية راجعة لمقارنتها مع الأهداف الموضوعية، وإدخال التعديلات في التخطيط في ضوء تلك النتائج [١١، ص ٣٤].

ويقصد بالتقويم المراقبة أو الإشراف على سير العمل من بداية الخطة (أو البرنامج) حتى نهايته، فالتقويم عملية مستمرة للعملية التعليمية وللخطط والبرامج وجميع العاملين في المدرسة.

فمدير المدرسة يقوم بتقويم المدرسين ورفع التقارير الخاصة عنهم إلى إدارة التعليم كما تقوم إدارة المدرسة بتقويم التلاميذ عن طريق الامتحانات التي يقومون بأدائها في المدرسة. ولا يمكن أن يقوم المدير بأعماله على الوجه المطلوب بدون التقويم فكثيرا من الإدارات فشلت في أداء مهامها نظرا لعدم توافر الإشراف والتقويم المستمر.

### الأسلوب القيادي

يختلف الأسلوب الإداري تبعا للأنماط الإدارية التي تميز الإداريين بعضهم عن البعض الآخر وكذلك الأسلوب القيادي يختلف باختلاف النمط الذي يعمل القائد في إطاره. ولما كانت القيادة التربوية تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروؤسيه - بغرض إرشادهم وتوجيههم - تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها [١٤، ص ٢٩]. والأسلوب القيادي يختلف عن الأسلوب الإداري في كون أن القيادة لها دور في التأثير على سلوك الآخرين والقائد يضع الخطط والبرامج والسياسات العامة؛ أما الإداري فهو في الغالب منفذ لتلك السياسات والبرامج، وربما يكون مدير المدرسة قائدا تربويا في حدود الإمكانيات المتاحة في المدرسة.

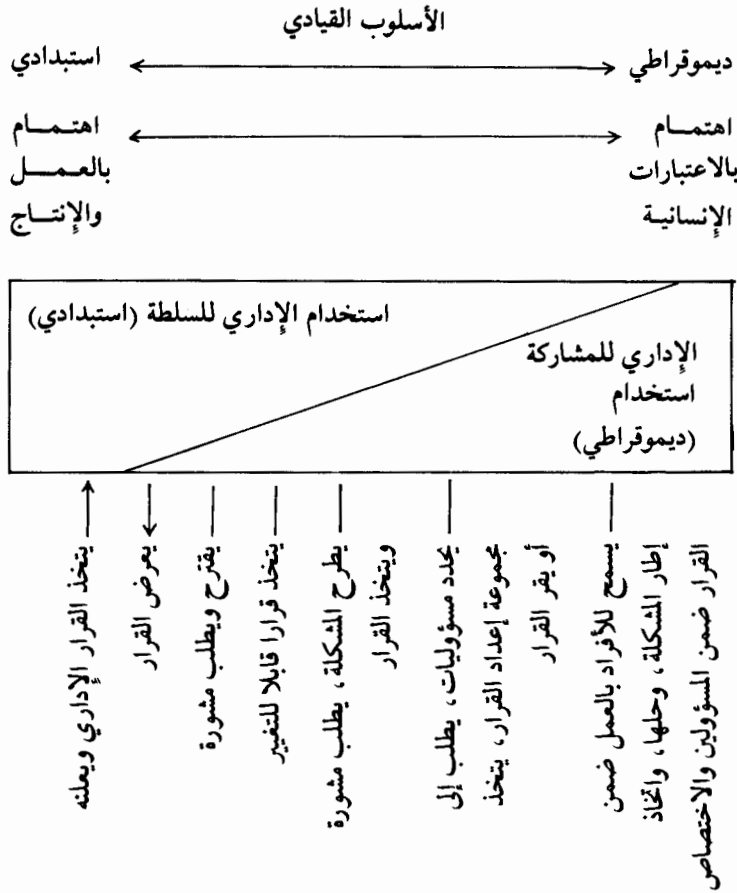
تشير الاتجاهات الحديثة في التربية إلى أن إدارة المدارس نوع من القيادة في مجال خاص هو العمل المدرسي، فمدير المدرسة هو القائد الذي يشرف على جميع أعمال المدرسة، ويوجهها الوجهة الملائمة. ويشاركه في مسؤولية القيادة هذه المعلمون، الذين يساعدونه في توجيه التلاميذ وتدريبهم، والإشراف على أعمالهم ونشاطاتهم المتنوعة، وذلك كله بالإضافة إلى قيامهم بمهنة التدريس [١٥، ص ١٠٤].

فالأسلوب القيادي إما أن يكون ديموقراطيا أو استبداديا أو يتمتع فيه الفرد بالحرية الكاملة. فالنوع الأول يظهر فيه نفوذ الجماعة ككل، والنوع الثاني يستشير فيه القائد رأي الجماعة التي يعمل معها، والثالث يعد فيه كل فرد مسؤولا يستطيع أن يقود نفسه بنفسه دون حاجة إلى معونة أحد، كذلك يختلف هؤلاء الباحثون في الرأي عن غيرهم عند تحديدهم للأساليب الإدارية التي قام بها باحثان آخران تاننوم وشميدت [١٦] والتي بين فيها هذان الباحثان أن القيادة الفعالة تعتمد على التوافق بين العناصر التالية:

طبيعة احتياجات الرؤوسين: مثل درجة احتياجاتهم للاستقلال أو الاعتماد الوظيفي في الأداء، واستعدادهم لتحمل المسؤولية، ودرجة اهتمامهم بالمشكلة موضوع الدراسة، ودرجة ولائهم للمؤسسة، ودرجة معرفتهم وخبرتهم بالمشكلة موضوع الدراسة، ودرجة تحملهم لدرجات من الغموض في طبيعة الموقف المواجه، وتوقعاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

طبيعة القائد وميوله: مثل قيم القائد الخلقية والدينية والاجتماعية وميوله القيادية وطبيعة الأساليب التي يرتاح إليها، وقدرته على تحمل الموقف الذي يواجهه، وقدرته على فهم احتياجات الرؤوسين وتقديرها.

إن القيادة الناجحة هي تلك التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والمعلمون كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والتشجيع الكافي بأن خططهم لن تفشل وبمعنى آخر يحتاج المعلمون إلى نمو مهني من جهة، ونمو شخصي من جهة أخرى [١٧، ص ١٥٤].



شكل ١

أما أساليب ومحاولات الإداري التي يمكن استخدامها في التعامل مع السلوك الإنساني في تنظيمات العمل فمنها: [١٠، ص ص ١٤٠-١٤١]

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية
- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة
- توفير الحوافز المناسبة

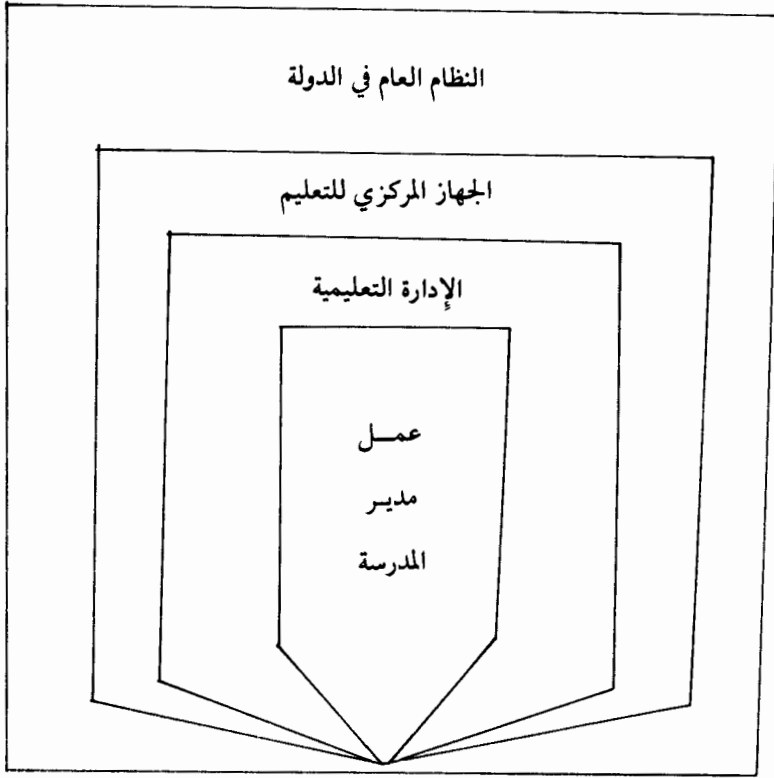
- إشراك الأفراد في تخطيط العمل وتنظيمه حسب اختصاصاتهم
- توضيح الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بدقة
- التدريب المستمر
- توفير الاتصالات الفعالة

### العوامل المؤثرة على عمل مدير المدرسة

يتأثر عمل مدير المدرسة بعدة عوامل تبعا للظروف البيئية والاجتماعية والسياسية والتنظيم التعليمي الموجود في كل دولة. وحيث إن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وكذلك الإدارة التعليمية جزء من الجهاز المركزي للتعليم، وحيث إن الأخير أيضا جزء من النظام العام للدولة الذي يشمل النظم السياسية والمالية والاجتماعية، لذلك نجد أن الإدارة المدرسية تتأثر إلى حد كبير بما تتخذه الإدارات الأخرى من قرارات، فالإدارة المدرسية لا تستطيع أن تتحرك من فراغ ولكنها محكومة ومرتبطة بالتغيرات والسياسات التربوية خارجها.

### النواحي المالية والنواحي الاقتصادية

وإذا كانت الإدارة المدرسية تتأثر بالمحيط الخارجي لها فلا شك أن عمل مدير المدرسة سيتأثر تبعا لذلك. فمدير المدرسة لا يستطيع توفير الوسائل التعليمية أو تحسين البرامج التعليمية أو توفير الأبنية المدرسية الملائمة أو تحسين العملية التعليمية بوجه عام إلا إذا توافرت النواحي المالية الضرورية وذلك لن يتأتى إلا إذا توافرت الإمكانيات الاقتصادية في البلاد. ففي الدول النامية التي تتوافر لديها الإمكانيات الاقتصادية العالمية تتوافر لدى مدارسها المواد التعليمية والبرامج التعليمية والبرامج التدريسية والوسائل التعليمية التي تساعد المدير في وصول مدرسته إلى أهدافها التعليمية. أما في الدول الفقيرة فنجد أن الإدارة المدرسية لا تستطيع أن توفر ما يحتاجه المدرسون أو الطلبة من الإمكانيات والمواد التعليمية التي تساعد على تحقيق الأهداف في يسر وسهولة، كما أن مبانيها المدرسية تكاد تكون قديمة ولا تتوافر فيها الإمكانيات الحديثة لممارسة الأنشطة اللاصفية.



شكل ٢ . تأثير النظام العام في الدولة ، والجهاز المركزي للتعليم وإدارة التعليم على أعمال مدير المدرسة

#### نمط الإدارة التعليمية

إن شخصية المدرسة وكيانها، يستمد من شخصية النظام التعليمي ككل وكيانه . فالإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا بذاته ، ولكنها جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية . وتختلف السلطات والصلاحيات الممنوحة من الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية ، ومن مجتمع إلى آخر، تبعا لاختلاف نظام الإدارة على المستويين المحلي والقومي [١٨ ، ص ص ٧٦-٧٧] .

كما أن نمط الإدارة التعليمية في إدارة التعليم والجهاز المركزي للتعليم له دور كبير في التأثير على نوع الإدارة المدرسية وبالتالي على عمل مدير المدرسة فإذا كان نمط الإدارة التعليمية يميل إلى المركزية فإن نمط الإدارة المدرسية في أغلب الأحيان سيعكس هذا الاتجاه داخل المدرسة. فمدير المدرسة الذي يعمل في إطار هذا النمط فإن علاقته مع زملائه ستكون رسمية ويميل إلى اتخاذ القرارات بمفرده وبدون مشاركة زملائه في العمل، وتكون الاجتماعات التي يعقدها مع المدرسين قصيرة وهو الذي يستولي على النقاش وطرح الآراء، ويكون تركيزه على تحقيق أهداف العمل أكثر من تحقيقه للعلاقات الإنسانية في المدرسة. وبذلك نجد أن نوع النمط الإداري المتبع خارج الإدارة المدرسية يؤثر في كثير من الأحيان على نوع النمط الإداري داخل المدرسة.

### النظام العام في الدولة

إذا كانت الإدارة المدرسية تتأثر بالإدارة التعليمية والإدارة في الجهاز المركزي للتعليم فإن هذه الإدارات مجتمعة تتأثر بسياسة الدولة وخططها التنموية.

تتأثر الإدارة التعليمية في البلد الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة. ونظراً لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمراً حيوياً للأمن القومي لا يقل عن حيوية الاستراتيجية العسكرية، فقد أخذت الحكومات في الدول المختلفة تفرض سلطتها على إدارة التعليم أو تزيد من تدخلها في شؤونه وتوجيهه حتى في الدول التي جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم [١٩، ص ص ٢٧-٢٨].

ولا تستطيع الدولة تنفيذ خططها التنموية إذا لم يكن للتعليم دور أساسي في هذه الخطط. فالتعليم يمد المجتمع بالكوادر المتعلمة والمدرّبة في مجالات شتى يحتاج لها المجتمع للمضي قدماً في تحقيق أهدافه. وهذه الاستجابة من التعليم تبين مدى العلاقة الحيوية بين سياسة الدولة والتعليم بوجه عام والمدارس ومعاهد التدريب بوجه خاص. ولا شك أن مثل هذه العلاقة تحتم على المدير القيام بواجبات ومهام تتلاءم وتحقيق هذه الأهداف السامية.

**أثر الأنماط القيادية على العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وعلى إنتاج العاملين**  
 في دراسة قام بها بعض علماء النفس الأمريكيين، وكان الهدف منها محاولة التعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها في ارتباطها بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المدرسة [١٤، ص ١٠٨-١١٠]، طلب الباحثون من مجموعة من تلاميذ المدارس الابتدائية في سن العاشرة أن ينضموا إلى ناد خارج المدارس الملتحقين بها لمزاولة بعض الأنشطة والحرف اليدوية البسيطة. ولقد تم إخضاع هذه المجموعات إلى إشراف أشخاص بالغين بعد اتباع الأسلوب القيادي المطلوب وأن تعيش كل مجموعة في الجو الخاص بهذا النمط القيادي.

ولقد طلب من قائد كل مجموعة (أوتوقراطية، ديموقراطية، ترسلية) أن يتصرف حسب ما يقتضيه النمط الإداري الذي هو فيه وبعد تعاقب تطبيق أساليب الإدارة على كل جماعة وذلك بتبديل أعضاء المجموعات حيث نقل الذين في مجموعة ديموقراطية والذين في مجموعة أوتوقراطية إلى مجموعة ترسلية والعكس بالعكس، وبعد أخذ الملاحظات وتعقب النتائج ظهرت نتائج الدراسة على هذا النحو:

- ١ - من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبعض وبينهم وبين القائد:
  - أ ( الجو الديموقراطي: أشاع جو من الثقة المتبادلة والتجاوب فكانوا يعرضون عليه مشكلاتهم وأسرارهم، كما اتضح أن الأفراد في هذا الجو لم يشعروا بالقلق بل كان هناك شعور بالراحة النفسية والاستقرار والمسألة.
  - ب ( الجو الأوتوقراطي: جعل الأفراد أكثر اعتمادا على القائد وأكثر تملقا له وسعى أفراد المجموعة لجذب انتباهه ولفت أنظاره إليهم للحصول على الثواب واجتنابا للعقاب، كما أن لم يتوافر جو الثقة المتبادلة لا بين الأفراد بعضهم ببعض ولا بينهم وبين القائد كما ساد جو من الشعور بالقلق والإحباط والحرمان.
  - ج ( الجو الترسلية: كانت درجة الثقة المتبادلة فيه متوسطة تقع بين النمط الديموقراطي والأوتوقراطي، وكان مستوى التذمر أيضا متوسطا.

٢ - من حيث ترك القائد لمكان العمل : حيث تعتمد قادة المجموعات التغيب لفترات

قصيرة عن مكان العمل فكانت النتيجة كما يلي :

أ ( في الجو الديمقراطي : كان الإنتاج في غياب القائد مساويا للإنتاج في حضوره .

ب ( في الجو الأوتوقراطي : أظهرت الجماعة أنها أقدر من الجماعات الأخرى على العمل أثناء حضور القائد فقط إلا أن عملهم يقل في فترة تغيب القائد .

ج ( في الجو الترسي : مثل الجو الأوتوقراطي إلا أنه حدث مرة أن أنتج أعضاء الجماعة في غياب القائد أكثر من إنتاجهم العادي ، وذلك لأن واحدا منهم تولى قيادة الجماعة قيادة أوتوقراطية .

٣ - من ناحية السلوك الاجتماعي :

أ ( في الجو الديمقراطي : كان هناك ود بين الأعضاء وكان الشعور بال «نحن» أقوى من ال «أنا» وكانت الروح المعنوية عالية .

ب ( في الجو الأوتوقراطي : لوحظ بعض أنواع السلوك العدواني بين أفراد المجموعة ببعض مع توجيه بعض مظاهر العدوان نحو القائد .

ج ( في الجو الترسي : كانت درجة الود التي ظهرت من أفراد الجماعة بدرجة متوسطة أقل من الجو الديمقراطي وأعلى من الجو الأوتوقراطي .

٤ - من ناحية تعاقب الأطر القيادية :

أ ( الانتقال من الأتوقراطية إلى الديمقراطية أو الترسلية : ترتب عليه أول الأمر انفجار عنيف ، وهذا الانفجار يدل على ما كان يشعر به الأفراد سابقا من كبت وتوتر إلا أن هذا السلوك لم يستمر طويلا ثم تأقلم الأطفال مع الجو الجديد .

ب ( الانتقال من الأتوقراطية إلى الديمقراطية أو الترسلية ثم إلى الأوتوقراطية مرة ثانية قوبل بمعارضة شديدة ، بعد تجربة الأفراد للجو الديمقراطي .

وفي الدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها على التحصيل الدراسي ، استنتجت الباحثة بأنه توجد علاقة بين سلوك



مديرة المدرسة القيادي والتحصيل الدراسي للطالبات، فكلما زادت درجة اهتمام مديرة المدرسة بالعلاقات الإنسانية والعمل ارتفعت الروح المعنوية وأثر إيجابيا على التحصيل الدراسي [٢٠، ص ٥١].

لقد أسهمت هذه الدراسات التجريبية في توجيه أنظار الباحثين إلى معرفة مزايا وعيوب كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة لتطبيق الأسلوب الأفضل. ولقد اتضح تفوق النمط الديمقراطي في القيادة وإمكانية تعلم طرق الضبط الديمقراطي من قبل الأفراد. أو بمعنى آخر، لقد أكدت نتائج هذه الدراسات أن خصائص السلوك الديمقراطي يمكن اكتسابها بالتعلم، وأنها ليست سمات أو قدرات موروثه، وهكذا ندرك أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الذي يجب أن نعمل على تنميته وتدعيمه وبصفة خاصة في القيادة التربوية، حيث يقع على القائد التربوي مسؤولية خلق المناخ المدرسي المناسب للعاملين والتلاميذ على حد سواء يمارس الفرد فيه ويتعلم كيف يكون ديمقراطيا وهو يلعب أدواره الاجتماعية المختلفة.

### الخلاصة

تطرق هذا البحث إلى معرفة تأثير الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس. وقد وجد الباحث أن الأنماط الرئيسة والشائعة هي :

- ١ - النمط الديمقراطي
- ٢ - النمط الأوتوقراطي
- ٣ - النمط الترسلّي (المتسبب)

وبعد استعراض البحوث والدراسات السابقة توصل الباحث إلى النتائج التالية :

أن عمل مدير المدرسة يتأثر بالنمط الإداري الذي ينتمي إليه المدير. ففي الإطار الديمقراطي توجد الثقة المتبادلة بين المدير والمدرسين ويوجد الود بين جميع الأعضاء وأن العمل لا يتأثر بترك المدير للعمل لفترة محددة. أما في النمط الأوتوقراطي فإن الأفراد يكونون

أكثر اعتماداً على المدير ولا تتوافر الثقة المتبادلة لا بين الأفراد بعضهم ببعض ولا بينهم وبين المديرين. كما أن العمل يتأثر سلباً بدرجة كبيرة عند ترك المدير العمل لفترة محددة.

وفي الإطار الترسيبي (المتسبب) نجد أن درجة الثقة المتبادلة تكاد تكون وسطاً بين النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي. والود بين الأعضاء أيضاً بدرجة متوسطة ولكنها أقل من النمط الديمقراطي.

كما قام الباحث بتوضيح مهام عمل المديرين والتي تتلخص في الأعمال الإدارية الفنية والعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى ما يقوم به المديرون من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقويم.

كما وضع الباحث العوامل المؤثرة في أعمال المديرين وهي الإدارة التعليمية وما تصدره من قرارات وأنظمة، وكذلك الجهاز المركزي للتعليم وما تقوم به من سياسات وخطط، وكذلك النظام العام في الدولة وما يحتويه من نظم اقتصادية وسياسية واجتماعية وما له من تأثير على الإدارات الأخرى وتأثر الإدارة المدرسة بذلك لأن العلاقة التي تربطها بذلك هي علاقة الجزء بالكل.

### المراجع

- [ ١ ] محضر، حسين عبدالله . الجديد في الإدارة المدرسية . جدة: دار الشروق، ١٣٩٨هـ.
- [ ٢ ] كوميز، ف. أزمة التعليم في عالمنا المعاصر. ترجمة أحمد خيرى كاظم. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٢م.
- [ ٣ ] مصطفى، حسن. اتجاهات في الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٢م.
- [ ٤ ] جرادات، عزت. «القيادة في الإدارة». رسالة المعلم. الأردن، ع (١٤٠٣هـ).
- [ ٥ ] سمعان، وهيب، ومحمد منير مرسي. الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٥م.
- [ ٦ ] مطاوع، إبراهيم عصمت. الأصول الإدارية للتربية. جدة: دار الشروق، ١٤٠٢هـ.
- [ ٧ ] جوهر، صلاح الدين. المدخل في إدارة وتنظيم التعليم. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٤م.

- [ ٨ ] فراج، محمد أحمد. «الإدارة المدرسية تقول..» مجلة التربية، قطر، ع ١ (١٩٧٧م).
- [ ٩ ] الأيوبي، إسحق. «مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم.» رسالة المعلم. الأردن، س ١٩، ع ١ (١٩٧٦م).
- [ ١٠ ] جرادات، عزت. «القيادة في الإدارة التربوية.» مجلة التربية، قطر، ع ٧ (رجب ١٤٠٥هـ).
- [ ١١ ] جرادات، عزت. «العلاقات الإنسانية في الإدارة.» مجلة التربية، قطر، س ٩، ع ٨٥ (١٣٩٩هـ).
- [ ١٢ ] روث، فيدر. ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يطورون برنامج التوجيه الجمعي، ترجمة محمد صلاح الدين مجاور. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٦م.
- [ ١٣ ] جلاجل، يوسف. «مدير المدرسة كيف يؤدي رسالته.» رسالة المعلم. الأردن، س ١٠، ع ٥ (١٩٦٧م).
- [ ١٤ ] حسان، حسن محمد إبراهيم، وعبدالعاطي أحمد الصياد. «البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية).» رسالة الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع ١٧ (١٤٠٦هـ).
- [ ١٥ ] حموي، محمد نهاد. «الأساليب الديمقراطية في فهم الإدارة المدرسية.» مجلة المعلم العربي، وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، س ٨١، ع ٢ (١٩٧٨م).
- [ ١٦ ] Rannenbaum, P., and W.H. Schmidt. "How to Choose a Leadership." *Harvard Business Review*, 36, No. 2(March/April 1958), 95-101.
- [ ١٧ ] مدرّس، جلبن. ناظر المدرسة الثانوية ومدرسوها يدرسون الشاب. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٥م.
- [ ١٨ ] عبود، عبد الغني. إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٨م.
- [ ١٩ ] مرسي، محمد منير. الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧١م.
- [ ٢٠ ] الصغير، موسى عبد الرحمن. «أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي.» رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٤٠٤هـ.

## **Influence of the Administrative Pattern of Principals on Their Performance in Schools**

**Mohamed Abdulla Al-Mannie**

*Associate Professor, Department of Education  
College of Education, King Saud University  
Riyadh, Saudi Arabia*

**Abstract:** This research traces the influence of the way school principals act in schools on the performance of their jobs and how they behave towards teachers when they act according to different administrative patterns.

The administrative patterns mentioned here are outlined as follow: democratic; autocratic; laissez-faire.

The research shows that the democratic principal can better satisfy human relations as well as realize educational objectives. He can also create mutual trust between himself and his teachers. On the other hand, in the autocratic setting, the teachers depend on the principal for doing their jobs, and participation in decision-making is limited.

In a laissez-faire framework, the objectives of education are not accomplished and the principal is not active in decision-making. The principal loses the confidence of his teachers.

The research also shows the influence of educational district government upon the principal's work in school.